

MEMBANGUN MODEL BISNIS WISATA BAHARI DI TAMAN HIBURAN PANTAI KENJERAN SURABAYA

H. KARJADI MINTAROEM

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

ABSTRAK

Revitalisasi Taman Hiburan Pantai (THP) Kenjeran agar dapat berjalan mandiri tidak cukup hanya mengandalkan pembangunan secara fisik. Salah satu komponen utama yang harus dilakukan sebelum melakukan proses pembangun fisik adalah membangun sistem manajemen yang bagus. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi aspek-aspek apa saja yang dapat digunakan sebagai bahan dasar untuk membangun sebuah bisnis model THP Kenjeran.

Bisnis model yang dibangun didalam penelitian ini mencakup 9 elemen kunci yang terdapat didalam bisnis proses THP Kenjeran antara lain: *Value proportion, Customer Segmen, Customer Value Proportion, Distributional Value Proportion, Revenue Stream, Key Resource, Key Activity, Key Partnership dan Cost Structure*.

Kontribusi pertama dari penelitian ini adalah mendapatkan sebuah matrik SWOT ke 9 elemen tersebut yang merefleksikan kondisi sebenarnya dari bisnis proses THP Kenjeran. Kontribusi kedua dari penelitian ini adalah mendapatkan pengetahuan praktis dengan menyusun matrik strategi TOWS yang dapat digunakan untuk menyusun strategi-strategi kedepan termasuk menentukan skala prioritas dalam pembangun fisik THP Kenjeran.

Kata Kunci : *Revitalisasi, Model Bisnis, Matrik SWOT*

ABSTRACT

Revitalization Beach Amusement Park (THP) to run independently Kenjeran not enough to rely solely physical development. One of the major components that must be done prior to the physical building is a good building management systems. This study aims to explore aspects of what can be used as a basis to build a business model of THP Kenjeran.

Business models built in this study covers 9 key elements contained within the business process Kenjeran THP include: *Value proportion, Customer Segments, Customer Value Proportion, Proportion distributional Value, Revenue Stream, Key Resource, Key Activity, Key Partnership and Cost Structure*.

The first contribution of this study is to get a SWOT matrix into nine elements that reflect the actual conditions of business processes Kenjeran THP. The second contribution of this study is to get practical knowledge by developing strategies TOWS matrix that can be used to formulate future strategies, including determining priorities in physical builder THP Kenjeran.

Keywords: *Revitalization, Business Model, SWOT Matrix*



1. PENDAHULUAN

Sebuah bisnis model merupakan bentuk visualisasi bagaimana suatu perusahaan atau organisasi menjalankan bisnisnya (Weiss,2010). Didalam sebuah bisnis model juga terangkum strategi-strategi seperti apa yang harus dijalankan oleh sebuah organisasi atau perusahaan untuk menjaga agar bisnis tetap *sustainable* bahkan meningkatkan kemungkinan untuk memenangkan persaingan. Bisnis model bukanlah suatu bentuk yang kaku dan tidak bisa berubah namun lebih merupakan sebuah alat visualisasi yang dapat berubah mengikuti perubahan lingkungan bisnis. Bisnis model mempunyai faktor-faktor kunci dari *core bisnis* yang dijalankan yang mempengaruhi lancar tidaknya laju dari sebuah organisasi atau perusahaan. Atas dasar hal tersebut perusahaan atau organisasi harus memahami apa faktor-faktor kunci dalam membangun model bisnis dan bagaimana merancang serta mendesain ulang model bisnis tersebut agar dapat bertahan dengan kondisi lingkungan bisnis yang berubah.

Pada tahun 2010 salah satu sektor utama yang mendukung perekonomian kota Surabaya adalah sektor PHR (Perdagangan, hotel dan restoran) dimana bisnis pariwisata mencakup didalamnya. Sektor PHR pada tahun 2010 mengalami pertumbuhan sebesar 8,47% yang menempati urutan kedua setelah sektor pengangkutan dan telekomunikasi dari sembilan sektor yang mengalami pertumbuhan tertinggi. Sebagai kota yang mempunyai sejarah panjang tentang kebaharian, Surabaya mempunyai tempat wisata yang berbasis pada sumber daya alam. Pariwisata yang berbasis sumber daya alam mempunyai peranan penting guna mendukung pembangunan berkelanjutan. Hal tersebut dikarenakan perkembangan bisnis sektor pariwisata alam secara umum memberikan efek *multiplier* terhadap perkembangan perekonomian masyarakat sekitar.

Besarnya jumlah penduduk Surabaya yang mencapai 2,7 juta dengan pendapatan per kapita rata-rata sebesar Rp. 64.290.000/tahun merupakan peluang yang cukup besar bagi sektor pariwisata yang berbasis alam untuk menarik wisatawan dalam kota. Taman hiburan pantai kenjeran (THP-kenjeran) sebagai salah satu tempat wisata berbasis alam seharusnya dapat menangkap peluang tersebut. Namun pihak pengelola unit pelaksana teknis

(UPTD) Pemkot Surabaya belum mampu mengoptimalkannya sehingga penduduk Surabaya lebih memilih memanfaatkan waktu liburannya di luar kota untuk mencari tempat wisata berbasis alam, seperti WBL di Lamongan atau berwisata ke pasir putih Situbondo. Salah satu masalah utama adalah, pihak manajemen THP Kenjeran kurang dapat merancang sebuah bisnis model yang tepat, sehingga strategi-strategi pengembangan pariwisata terlihat kurang sistematis dan efektif untuk memajukan bisnisnya.

Efek dari terhambatnya faktor-faktor kunci guna mengembangkan model bisnis yang ada dapat dilihat pada bentuk fisik dari pembangunan THP Kenjeran. Kondisi fisik pantai kenjeran yang terlihat usang, kurang terawat dan sistem penataan lingkungan yang masih belum tertata rapi, membuat THP kenjeran menjadi terkesan kumuh. Apalagi dengan stigma 'mesum' dimana banyak pasangan muda yang menggunakan tempat tersebut untuk tindakan asusila, mengakibatkan THP Kenjeran sulit berkembang menjadi tempat wisata yang nyaman untuk dikunjungi. Guna mengatasi permasalahan-permasalahan diatas, diperlukan pembangunan serta menerapkan model bisnis yang tepat agar dapat menjadikan wisata pantai kenjeran sebagai ikonwisata di Surabaya khususnya dan Jawa timur umumnya. Pemerintah kota Surabaya melalui Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) THP kenjeran perlu melakukan pemetaan ulang untuk membangun model bisnis wisata bahari, sehingga pantai wisata kenjeran dapat meningkatkan kontribusi terhadap pendapatan asli daerah dan peningkatan penciptaan kesempatan kerja bagi masyarakat sekitar.

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk memudahkan pihak *stakeholder* dan pengelola THP Kenjeran dalam mengidentifikasi faktor-faktor kunci didalam membangun model bisnis dengan menggunakan pendekatan manajemen baru yang dikembangkan oleh Osterwelder (2004). Dengan pertanyaan penelitian adalah : "Bagaimana mengembangkan strategi bisnis model wisata bahari Kenjeran?"

2. LANDASAN TEORI

Perencanaan Pengembangan Objek Wisata Alam

Menurut Soewantoro (1977) dalam Sari (2007), objek wisata alam adalah sumberdaya alam yang berpotensi dan berdaya tarik bagi wisatawan serta ditujukan untuk pembinaan cinta alam, baik dalam kegiatan alam maupun pembudidayaan. Sementara itu, bentuk kegiatan yang memanfaatkan potensi sumberdaya alam yang mempunyai daya tarik bagi wisatawan dan tata lingkungannya disebut wisata alam. Definisi pariwisata sendiri menurut John Urry (1990) pariwisata adalah aktifitas bersantai yang dilakukan oleh individu untuk mengunjungi objek wisata guna menghilangkan rasa jenuh akibat aktivitas rutin. Menurut Wahab (2003), pariwisata dapat dipandang sebagai suatu yang abstrak, misalnya sebagai suatu gejala yang melukiskan kepergian orang-orang didalam negaranya sendiri (pariwisata domestik) atau penyeberangan orang-orang pada tapal batas suatu negara (pariwisata internasional). Proses bepergian ini mengakibatkan terjadinya interaksi dan hubungan-hubungan, saling pengertian insani, perasaan-perasaan, persepsi-persepsi, motivasi, tekanan-tekanan, kepuasan, kenikmatan dan lain-lain diantara sesama pribadi atau antar kelompok. Pariwisata mengandung tiga unsur, yakni: manusia (sebagai pelaku kegiatan pariwisata), tempat (unsur fisik yang tercakup oleh kegiatan itu sendiri), dan waktu.

Salah Wahab (1976) menyatakan bahwa pariwisata merupakan faktor penting dalam pembangunan ekonomi suatu negara, dikarenakan mendorong perkembangan beberapa perekonomian nasional antara lain :

- a) Peningkatan kegiatan perekonomian sebagai akibat dibangunnya prasarana dan sarana demi pengembangan pariwisata sehingga membuka akses masyarakat untuk mengembangkan aktivitas ekonominya.
- b) Meningkatkan perumbuhan industri hotel dan restoran.
- c) Meningkatkan dampak kebelakan (*backward bending*) pada sektor pertanian akibat meningkatnya permintaan pada industri makanan dan perhotelan.
- d) Meningkatkan permintaan akan barang seni dan souvenir (ekonomi kreatif).
- e) Mempercepat perputaran ekonomi dan memperbesar penyerapan tenaga kerja.

Dalam klasifikasi jenis industri, pariwisata termasuk *tertiary industry* (Salah Wahab:1976) yang digolong-

kan pada sektor *non-tradeble*. Karena bersifat *tertiary industry* yang artinya dialam klasifikasi kebutuhan manusia terletak pada barang tersier maka permintaan akan pariwisata dipenga-ruhi oleh tiga hal: sisa pendapatan yang tidak dikonsumsi dan ditabung, fasilitas-fasilitas yang ditawarkan pada objek wisata dan waktu luang.

Atas dasar hal tersebut Douglas (1970) mendefinisikan permintaan pariwisata sebagai banyaknya kesempatan rekreasi yang diinginkan oleh masyarakat dalam kegiatan rekreasi apa bila fasilitas-fasilitas yang tersedia cukup memenuhi keinginan masyarakat. Definisi dari Douglas kemudian diturunkan oleh Clawson dan Knetsh (1975) menjadi 3 faktor dengan masing-masing penjabarannya sebagai berikut:

1. Faktor individu atau faktor yang berhubungan dengan konsumsi potensial, terdiri atas:
 - a) Jumlah individu yang berada disekitar lokasi
 - b) Distribusi penyebaran daerah konsumen potensial yang berkaitan dengan aksesibilitas menuju tempat wisata
 - c) Karakteristik sosial-ekonomi seperti umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan jumlah keluarga
 - d) Pendapatan per kapita, tingkat pengeluaran konsumsi bahan pokok dan tingkat menabung serta waktu luang yang dimiliki
2. Faktor-faktor yang berhubungan dengan tempat pariwisata antara lain:
 - a) Keindahan dan daya tarik
 - b) Identitas dan sifat pengelolanya
 - c) Alternatif pilihan tempat rekreasi lain
3. Hubungan potensial dengan tempat rekreasi terdiri atas :
 - a) Lama waktu perjalanan antara tempat tinggal dan tempat pariwisata
 - b) Ongkos yang harus dikeluarkan untuk berkunjung ditempat tersebut
 - c) Informasi mengenai tempat wisata tersebut

Dari uraian Clawson dan Knetsh (1975) diatas, terlihat permintaan dalam industri pariwisata tidak terbatas pada waktu perjalanan ke tempat wisata diputuskan. Akan tetapi jauh sebelum itu, calon wisatawan membekali diri dengan informasi-informasi yang ada tentang kelebihan dan kekurangan suatu tempat wisata dibandingkan dengan tempat wisata lainnya.

Membangun Model Bisnis Wisata Bahari

Bisnis model merupakan sebuah visualisasi yang merepresentasikan bagaimana suatu organisasi bisnis melakukan kegiatan penjualan dan pembelian barang dan jasa untuk mendapatkan keuntungan (Osterwalder, 2004). Pembangunan model bisnis

bahari dalam penelitian ini mengembangkan dari disertasi Osterwalder di Universitas *De Lausane* Prancis. Dimana Osterwalder membagi sebuah bisnis model menjadi 9 segmen sebagai berikut:

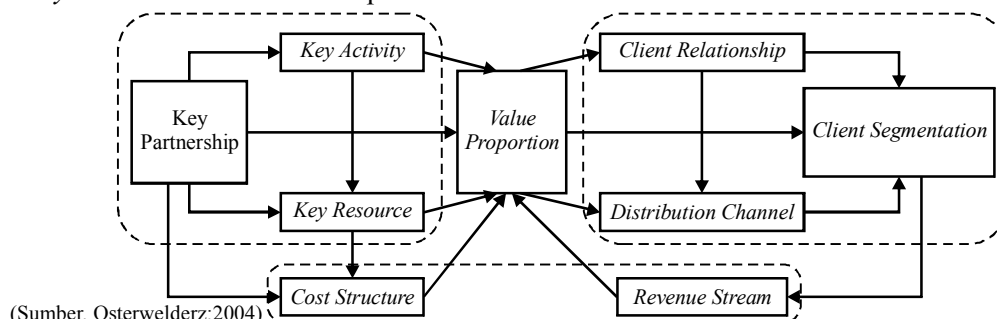
Tabel 1 Sembilan Segmen Dalam Membangun Bisnis Model

Dimensi Model	Sisi Internal	Sisi Eksternal
Infrastructure	Key Resource: merupakan sumber daya inti yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk memproduksi sebuah nilai (<i>Value Proportion</i>)	Key Partnership: merupakan jaringan eksternal yang mendukung berjalannya bisnis dalam sebuah organisasi sehingga mengoptimalkan kemampuan dalam mengelola sumber daya serta meminimalkan resiko
	Key Activity: merupakan sebuah aktivitas utama untuk merubah <i>key resource</i> menjadi sebuah nilai perusahaan (<i>Value Proportion</i>) yang akan ditawarkan kepada pelanggan	
Value Proporsition	Sesuatu nilai yang diyakini dan dijalankan oleh sebuah organisasi bisnis untuk menciptakan sebuah output barang dan jasa yang nantinya menjadi sebuah keunggulan kompetitif bagi organisasi bisnis tersebut dan terlihat jelas berbeda dengan yang ditawarkan oleh kompetitor	
Customer	Customer Segmen: merupakan fokus utama perusahaan dalam melayani sekelompok orang atau organisasi yang menjadi sasaran perusahaan. <i>Customer</i> merupakan jantung utama dalam bisnis model ini. Jika perusahaan salah membidik <i>customer</i> maka bisa dipastikan perusahaan tersebut tidak akan bertahan lama. Perusahaan memilih <i>customer segmen</i> kesamaan adanya kebutuhan, perilaku dan berbagai atribut lainnya. Jika <i>Customer Segmen</i> ini telah ditentukan maka perencanaan 8 elemen lain harus mengikuti <i>Customer Segmen</i> yang telah ditentukan	Distribusi Value Proporsition: sebagai cara yang digunakan oleh organisasi untuk menyampaikan <i>value propositions</i> kepada <i>customer segmen</i> . Pemilihan penyampaian media yang efektif akan dapat mengikat <i>customer</i> lebih dalam.
		Customer Relationship: merupakan cara sebuah organisasi bisnis untuk menjamin atau memastikan hubungan jangka panjang dengan konsumen untuk mendukung kelangsungan dan kesuksesan bisnis-nya
Finance	Cost Structure : Merupakan biaya secara moneter sebagai konsekuensi yang harus ditanggung akibat berproduksi-nya bisnis model yang telah dibangun	Revenue Streams: Sebuah konsekuensi yang diterima oleh sebuah organisasi bisnis secara moneter akibat dari proses transfer pelanggan karena barang dan jasa-nya dikonsumsi

Sumber: Osterwalder (2004)

Berdasarkan tabel 1 tersebut, terlihat bahwa agar bisnis model dapat berjalan para anggota organisasi harus dapat mengharmonikan antara *customer segmen* dengan *key resource* yang dimiliki. Cara untuk mengharmonikan antara *customer segmen* dengan *key resource* adalah menciptakan sebuah

value proportion sehingga bisnis proses dalam suatu organisasi dapat terus berlanjut. Karena bisnis model merupakan sebuah visualisasi yang merepresentasikan bisnis proses, untuk lebih mudahnya dapat dilihat pada gambar 2:



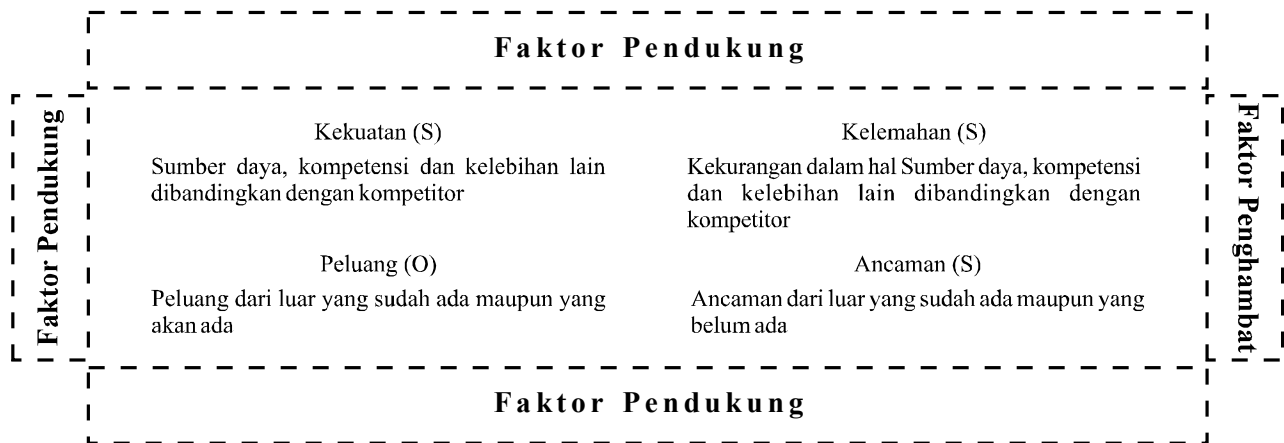
Gambar 1 Sembilan Elemen Kunci Didalam Bisnis Model

Arsitektur Peta Strategi

Strategi merupakan penentu dari kerangka kerja dari aktivitas bisnis sebuah perusahaan untuk mengordinasikan aktivitasnya, sehingga perusahaan dapat menyesuaikan diri pada lingkungan yang selalu berubah serta tercapainya tujuan utama perusahaan (Itami, 1987). Esensi dari sebuah strategi merupakan pilihan yang ditentukan oleh suatu perusahaan untuk meningkatkan performanya agar lebih baik dari pesaingnya atau masa lalu (Porter, 1996). Strategi yang baik akan mempertimbangkan peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan dari perusahaan atau

organisasi. Salah satu teori yang mampu memetakan 4 hal utama dalam menentukan sebuah strategi adalah analisis SWOT.

Analisis SWOT merupakan hasil dari penelitian selama sepuluh tahun dari tahun 1960-1970 yang dilakukan oleh *Stanford research institute (SRI)*. Alasan utama SRI melakukan penelitian ini adalah dari sebuah gagasan untuk mempelajari fenomena mengapa banyak perusahaan gagal dalam membangun perencanaan strategi mereka. Berikut gambar analisis SWOT ciptaan SRI:



Gambar 2 Penjabaran Strategi SWOT

Peluang-peluang dan ancaman dari hasil analisis eksternal, bersama-sama dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan pada analisis internal akan menjadi bahan informasi dalam melakukan penyusunan SWOT yang kemudian mempengaruhi pengembangan bisnis model. Dalam penyusunan strategi SWOT, perusahaan tidak disarankan untuk selalu mengejar seluruh peluang yang ada. Hal ini dikarenakan, di era globalisasi ini perusahaan harus fokus pada tujuannya dan membangun keunggulan kompetitif dengan cara menganalisa serta mencocokkan kekuatan dan peluang masa depan yang ada. Maka untuk memudahkan pencarian solusi setelah dilakukan kajian SWOT maka dibangunlah matrik TOWS seperti pada gambar dibawah ini:

Tabel 2 Matrik TOWS

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	Strategi S - O	Strategi W - O
Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T

Dari hasil komposisi pada gambar 3 diatas, diperoleh ada empat kemungkinan yang akan diperoleh oleh kemungkinan strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Porter (1996) suatu unit usaha atau organisasi bisnis harus berani menentukan strategi yang dianggap paling berpengaruh serta bersifat kritis dan memberikan dampak terbesar bagi kemajuan perusahaan. Perusahaan harus mempertimbangkan pemilihan strategi yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan serta tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan sekitar.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif didukung dengan data kuantitatif. Menurut Moleong (2007) tujuan penelitian kualitatif adalah upaya mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat, serta

situasi-situasi yang terjadi didalamnya, sebagai data penunjang, survei dengan kuisioner kepada penduduk sekitar wilayah obyek wisata yang berkaitan langsung dengan perkembangan pariwisata Pantai Kenjeran. Sumber data dari penelitian ini

adalah data primer dan sekunder. Sasaran atau obyek penelitian dibatasi agar data yang diambil dapat digali sebanyak mungkin serta agar penelitian ini tidak dimungkinkan adanya pelebaran obyek penelitian, oleh karena itu kredibilitas dari peneliti sendiri menentukan kualitas dari penelitian ini (Bryman, 1988:26) Data primer yang dimaksud adalah data kualitatif hasil wawancara mendalam dengan *key person* dan data kuantitatif diperoleh dari data observasi lapangan kepada pengunjung dan pegawai pengelola pantai kenjeran. Data sekunder yang dimaksud adalah data statistik, kajian pustaka, media massa dan literature yang dapat menunjang kelengkapan analisis penelitian. Lokasi penelitian dilakukan di Surabaya tepatnya di daerah Taman Hiburan Pantai Kenjeran yang berada di kecamatan Sukolilo.

Rancangan Penelitian :

1. Mengidentifikasi faktor-faktor kunci bisnis proses yang ada di THP Kenjeran di tinjau dari 9 faktor bisnis model yang dibangun oleh Osterwelder.
2. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari 9 faktor kunci tersebut.
3. Mengidentifikasi faktor eksternal yang dapat mendukung dan melemahkan daya saing THP Kenjeran

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Observasi : pengumpulan data melalui teknik pengamatan berupa pola interaksi ekonomi yang terjadi antara wisatawan, masyarakat sekitar dan UPTD THP Kenjeran pada hari minggu saat THP Kenjeran dikunjungi banyak wisatawan. Tujuan dilakukannya observasi adalah untuk mendapatkan *pre-eliminary* data penelitian.
2. Wawancara mendalam : data dikumpulkan melalui wawancara dengan Pimpinan UPTD THP Kenjeran, Dinas Pariwisata Kota Surabaya, Pimpinan Kelompok Pedagang disekitar wilayah Pantai Kenjeran dan tokoh Masyarakat disekitar wilayah Pantai Kenjeran untuk mengidentifikasi

interaksi ekonomi dan mengetahui gambaran tentang bisnis proses THP Kenjeran.

3. Menyebarkan kuesioner kepada wisatawan yang berkunjung ke THP Kenjeran, dimana kuesioner disusun untuk memperoleh dan melengkapi item-item dalam membangun bisnis model THP kenjeran.
4. Teknik dokumentasi, teknik ini digunakan untuk melengkapi data primer baik data wawancara mendalam maupun kuisoner.

Setelah data terkumpul langkah selanjutnya melakukan analisis data. Menurut Miles dan Huberman (1992:16) analisis data dalam penelitian kualitatif lebih menitikberatkan pada alur kegiatannya. Berdasarkan pendapat Miles dan Huberman, maka peneliti di sini menggunakan analisis interaktif. Analisis interaktif merupakan interpretasi data kualitatif didukung dengan data kuantitatif . Dalam melakukan proses interpretasi, tidak dilakukan pada akhir pengumpulan data, tetapi juga dilakukan pada waktu proses pengumpulan data yang berlangsung di lapangan. Untuk analisis data yang bersifat kuantitatif dilakukan perhitungan rata-rata (χ) sebagai bahan *cross check* dari hasil wawancara dengan *key person*.

Penentuan Sempel

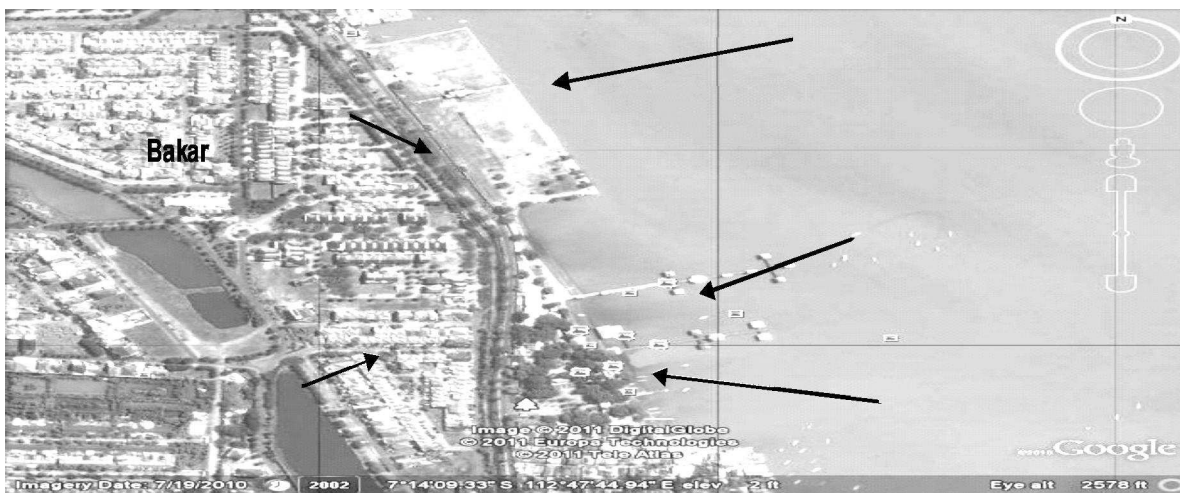
Penggunaan metode sampel bertujuan untuk melengkapi data kualitatif agar diperoleh masukan yang lebih kuat untuk mengembangkan model bisnis wisata bahari sesuai dengan pertanyaan penelitian. Menurut Neuman (1994:193) sampel merupakan penetapan objek penelitian secara sistematis dan acak. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh wisatawan THP Kenjeran. Karena wisatawan yang berkunjung ke THP Kenjeran bersifat fluktuatif maka penentuan sampel menggunakan sampel nonprobabilitas dengan teknik *purposive sample*. Teknik *purposive sample* didefinisikan sebagai tipe penarikan sampel nonprobabilitas dimana unit yang hendak diamati atau diteliti dipilih berdasarkan pertimbangan peneliti dimana sampel yang sudah ditarik dianggap paling bermanfaat dan representative (Babbie, 2008:204). Pada penelitian ini karakteristik sampel telah ditentukan, yaitu seluruh wisatawan pantai kenjeran dengan jumlah 150 orang.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Daerah Penelitian

Taman hiburan pantai kenjeran lama (THP) merupakan satu-satunya objek wisata laut yang berada di kota Surabaya dan hak pengolahannya dipegang oleh Pemkot Surabaya. Secara administratif taman hiburan pantai kenjeran terletak pada kelurahan sukolilo, kecamatan Bulak. Jumlah penduduk pada kelurahan sukolilo berdasarkan data BPS kota Surabaya sebanyak 4.530 jiwa. Total keseluruhan jumlah penduduk di kecamatan Bulak mencapai 37.691 jiwa. Kawasan pantai wisata kenjeran lama mempunyai luas kurang lebih 4.3 Ha yang seluruhnya

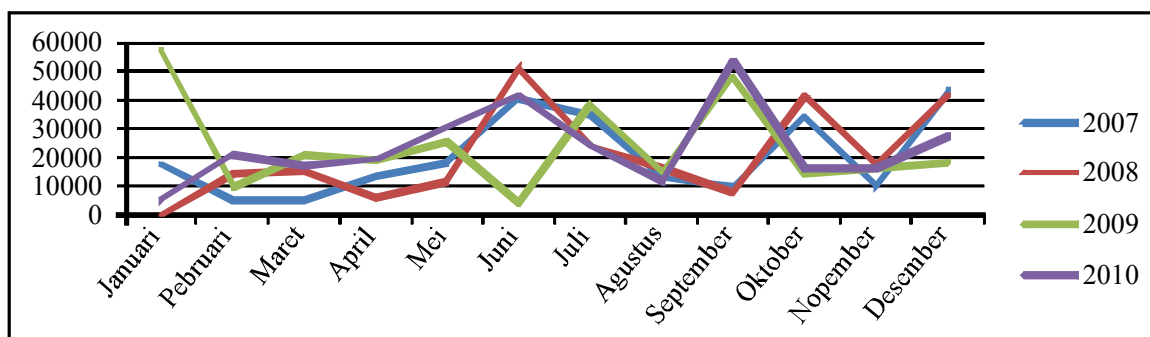
dikelola oleh unit pelaksana teknis taman hiburan pantai kenjeran (UPTD-THP). Menurut kepala UPTD-THP, pantai wisata kenjeran lama dibangun pertama kali pada tahun 1960-an yang secara yuridis dimiliki oleh TNI-AL. Karena sering kali masyarakat berkunjung untuk melihat pemandangan pantai, maka oleh pemerintah kota Surabaya didapat ide untuk membangun taman hiburan pantai kenjeran lama yang pengelolaannya diserahkan pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (DIBUDPAR) kota Surabaya sampai sekarang.



Gambar 4 Peta Satelit Lokasi THP Kenjeran (Sumber: Google Earth)

Didalam taman hiburan pantai kenjeran terdapat warung dan kios yang menjual makanan selain makanan laut, seperti bakso, rujak, soto dan makanan ringan. Pada komplek taman hiburan pantai kenjeran lama juga dijumpai pedagang-pedagang yang menjual kerajinan, mainan anak-anak serta baju. Pihak UPTD THP sendiri menyediakan tempat khusus untuk pedagang pakaian dan kerajinan tangan. Tiket masuk untuk THP mempunyai

beberapa variasi. Hari biasa harga tiket masuk adalah Rp. 4000, hari minggu dan hari libur nasional antara Rp. 5000-6000 dan pada hari raya diterapkan tarif antara Rp. 7000- Rp. 8000. Penetapan tarif tersebut mengacu pada peraturan daerah no 9 tahun 2007 tercantum pada pasal 8. Saat dilakukan survey lapangan tarif yang berlaku adalah Rp. 4000 untuk hari biasa, Rp. 5000 untuk hari minggu dan Rp. 8000 untuk hari raya.



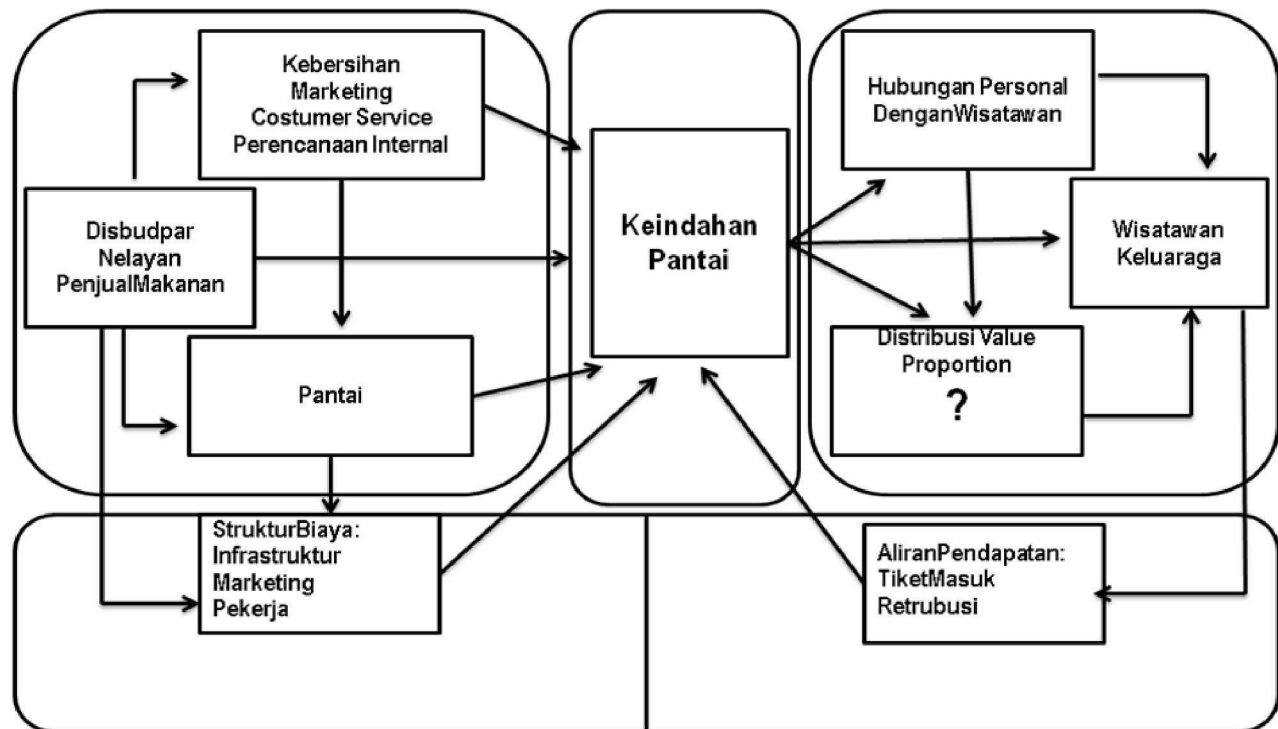
Sumber: UPTD THP Kenjeran

Gambar 5 Jumlah Pengunjung Pantai Kenjeran Tahun 2007 Sampai 2010

Jumlah pengunjung pada tabel 6.2 sangat fluktuatif. Terkadang jumlah pengunjung pada bulan di tahun tertentu mengalami kenaikan dan pada tahun berikutnya mengalami penurunan yang begitu banyak. Begitu juga sebaliknya ada beberapa bulan yang mendadak mengalami lonjakan kenaikan pengunjung namun hanya bersifat musiman. Sebagai contoh pada bulan Desember tahun 2007 jumlah pengunjung mencapai 43.278 wisatawan, namun pada bulan Desember tahun 2009 pengunjung turun sebesar

25.067 wisatawan dan pada tahun 2010 pengunjung turun sebesar 15.836 wisatawan dibandingkan tahun 2007 pada bulan yang sama. Contoh lainnya, Pada bulan September 2008 pengunjung mencapai 7.968 wisatawan, namun karena adanya hari raya yang kebetulan jatuh pada bulan September 2009 dan 2010 pengunjung langsung meningkat sebesar 39.947 wisatawan pada tahun 2009 serta 45.439 wisatawan pada tahun 2010.

Identifikasi 9 Faktor Kunci Bisnis Model



Gambar 6 Sembilan Faktor Kunci Model Bisnis Wisata Bahari THP Kenjeran

Hasil wawancara dan kuisioner yang telah disebarkan telah menemukan 8 faktor kunci dalam membangun model bisnis wisata bahari yang terbagi kedalam 9 blok. Satu faktor kunci yang berada pada blok *distribusi value proportion* belum dapat diketahui dan merupakan salah satu kelemahan dari manajemen THP Kenjeran. *Central blok* dalam bisnis model yang dikembangkan oleh *Osterwelder* berada pada blok *value proportion*. Hasil wawancara dan pengumpulan dokumen menyimpulkan bahwa visi THP Kenjeran secara umum adalah memberikan sarana hiburan bagi masyarakat, khususnya ditekankan pada hiburan pantai (melihat keindahan pantai kenjeran) bagi masyarakat serta memberikan peran untuk melestarikan wisata bahari. Dalam visi tersebut, terlihat jelas bahwa THP Kenjeran ingin menawarkan sebuah pantai yang indah sebagai *value propositionnya*.

Pada blok *client segmentation* THP Kenjeran kebanyakan dikunjungi oleh wisatawan keluarga menengah kebawah, dimana puncak kunjungan wisata terjadi pada hari Minggu atau hari libur nasional. Kekuatan terpenting dalam menjalin *client relationship* pada bisnis pariwisata adalah hubungan personal dengan wisatawan. Hal ini dikarenakan wisatawan selalu membekali diri dengan informasi-informasi yang ada sebelum memutuskan untuk mengunjungi tempat wisata dan didalam hasil survey serta wawancara pihak manajemen beserta *stakeholder* kurang memanfaatkan hal tersebut. Hal ini berimplikasi pada tidak adanya program untuk menjalankan blok faktor *distribution value proportion*. Sebuah organisasi bisnis tidak akan dapat menjalankan aktivitasnya tanpa adanya *key resource* yang harus dikelola. Sesuai dengan *value proportion* yang

ditawarkan, maka *key resource* dari THP Kenjeran adalah pantai. Namun saying, *key resource* yang seharusnya dikelola dengan baik ini malah diabaikan oleh pihak manajemen THP Kenjeran. Berdasarkan hasil *indepth interview* dengan ketua paguyuban PKL dan Nelayan, dapat ditarik kesimpulan adanya “nuansa pantai yang hilang” akibat semakin banyaknya pedagang yang berjualan di pinggir pantai, kebersihan pantai serta infrastruktur (dermaga dan panggung) yang menutupi pandangan wisatawan untuk melihat keindahan pantai.

Pada blok *key activity* yang berfungsi untuk mengelola *key resource* dan mengubah menjadi *value proportion* mempunyai empat aktivitas kunci yaitu: kebersihan, *customer service*, marketing dan perencanaan. Secara umum pihak manajemen THP telah menyusun program pengolahan, tetapi masih terbatas hanya bersifat pembangunan fisik dan belum menyentuh pembangunan dari *key activity*-nya sendiri. Berikut program pengolahan yang dilakukan pihak manajemen THP Kenjeran:

Tabel 1 Program Pengolahan THP Kenjeran

No.	Jenis Program	Implementasi Program
1.	Program Kebersihan Dan Kesehatan Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> - Pembentukan tim kebersihan pantai - Penyediaan tempat sampah - Melakukan perbaikan toilet umum - Pembuatan taman-taman pada areal THP
2.	Program Keteraturan dan Pedestrian	<ul style="list-style-type: none"> - Membentuk tim pengawas penanganan PKL di THP Kenjeran - Menata ulang kios-kios yang berada pada areal THP Kenjeran - Merencanakan pembangunan ruang pameran laut
3.	Program Sarana dan Keselamatan Rekreasi	<ul style="list-style-type: none"> - Merencanakan membuat terminal perahu mewah - Merehabilitasi panggung hiburan - Merencanakan membangun tempat rekreasi baru seperti: jetski, kolam renang dan voli pantai - Merencanakan pembangunan pos pengawas di pulau pasir

Sumber: Hasil Wawancara, Dokumentasi dan Studi

Berdasarkan hasil wawancara dan survei THP Kenjeran mempunyai beberapa *key partnership* yang berpengaruh terhadap proses bisnis THP Kenjeran antara lain: Dinas kebudayaan dan pariwisata kota Surabaya, Nelayan dan penjual makanan. Namun kenyataannya selama penelitian menunjukkan bahwa hubungan THP Kenjeran dengan para *key partnership* berjalan kurang harmonis. Blok terakhir yang merupakan faktor kunci dalam membangun bisnis model wisata bahari THP Kenjeran adalah *cost structure*. Ada beberapa perbedaan mendasar antara struktur biaya sebuah unit usaha yang dikelola oleh swasta dan pemerintah. Unit usaha yang dikelola swasta dapat dengan cepat mengestimasi dan menyalurkan biaya efektif yang harus dikeluarkan untuk dapat mencapai tujuan organisasi; sedangkan unit usaha yang dikelola oleh pemerintah harus melalui serangkaian proses yang agak lebih panjang dari unit usaha swasta dalam merencanakan dan menyusun struktur biaya efektif. Berdasarkan hasil *indepth interview* antara Kepala UPTD THP Kenjeran, pihak Disbudpar dan Ketua Paguyuban Pedagang diketahui bahwa keseluruhan biaya operasional THP Kenjeran murni APBD dengan

perincian 60% dana dari APBN diwujudkan melalui Pemprov Jatim dan sisanya melalui APBD Surabaya. Proses pengajuan anggaran adalah sebagai berikut: Pihak pengelola THP Kenjeran harus mengajukan proposal rancangan anggaran yang kemudian dibahas dalam rapat internal antara pihak Disbudpar, setelah itu pihak Disbudpar membahas rancangan anggaran tersebut kepada Pemkot Surabaya untuk dialokasikan pada dana APBD jika disetujui. Menurut hasil wawancara didapat bahwa sangat jarang sekali usulan biaya dari pihak THP Kenjeran disetujui 100% oleh Pemkot Surabaya.

Pembangun Strategi SWOT Didalam Bisnis Model

Berdasarkan identifikasi dari sembilan faktor didalam membangun bisnis model beserta hasil survey yang dilakukan maka dapat dirangkum analisis SWOT dari THP Kenjeran. Analisis SWOT ini ada untuk mendukung pembentukan strategi THP Kenjeran berdasarkan Bisnis Model yang telah dibangun. Berikut aspek-aspek utama didalam analisis SWOT guna dijadikan dasar dalam merumuskan strategi pengembangan THP Kenjeran:

Tabel 2 SWOT THP Kenjeran

Faktor Kunci	Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
<i>Value Proportion</i>	Menawarkan tempat wisata yang berbeda dari tempat wisata di Surabaya, murah dan tidak terlalu jauh dari tempat tinggal	Kurang bersih dan terkesan kumuh	1. Areal disekitar THP Kenjeran enak dibuat untuk santai apa lagi di sore hari 2. Dari sisi finansial pendapatan penduduk Surabaya tergolong tinggi sehingga dipastikan ada budget untuk melakukan kunjungan pariwisata	1. Proses pencemaran air laut sehingga membuat pantai semakin terlihat kotor 2. Situasi politik yang sering berubah menyebabkan kebijakan pengelolaan juga sering berubah 3. Berdirinya tempat wisata yang lebih bagus (Wbl, BNS)
<i>Key Resource</i>	Mudah untuk dikelola dan tidak memerlukan biaya tinggi	1. Kurang bersih, dan terkesan kumuh 2. Kurangnya SDM untuk mengelola baik secara kuantitas maupun kualitas	Masyarakat lebih senang mengunjungi tempat wisata berbasis sumber daya alam	Merupakan barang public sehingga mudah rusak
<i>Key Activity</i>	Membutuhkan biaya rendah untuk melakukan pekerjaan kunci	1. Kurangnya SDM untuk mengelola baik secara kuantitas maupun kualitas 2. Tidak adanya pengorganisasian pelaksanaan operasionalisasi di lapangan 3. Adanya double job desk	Masyarakat lebih senang mengunjungi tempat wisata berbasis sumber daya alam	1. Terlalu lamanya anggaran operasional turun 2. Image THP Kenjeran sebagai tempat buangan sehingga membuat karyawan Pemkot menghindari ditempatkan di THP 3. Perubahan kebijakan dari atas yang tidak melihat proses bisnis THP Kenjeran secara detail
<i>Key Partnership</i>	Menambah serta menguatkan <i>value proportion</i> THP Kenjeran	Tidak tercipta hubungan sinergisitas antara THP Kenjeran dengan <i>Key Partnership</i>	Masih besarnya potensi THP Kenjeran untuk berkembang dan terbukti adanya investor dari Australia yang tertarik dengan THP Kenjeran	Kondisi kebijakan politik dan perubahan ekonomi
<i>Cost Structure</i>	Sumber dana abadi	Proses pencairan yang lama dan kurang tepat sasaran untuk membangun THP yang berkelanjutan	Belum dimanfaatkan peluang-peluang untuk mendapatkan dana tambahan selain dari kas negara	1. Peraturan UU yang tidak memihak 2. Perubahan kebijakan dari atas yang tidak melihat proses bisnis THP Kenjeran secara detail
<i>Distribution Value Proportion</i>	1. Memiliki merk yang sudah dikenal 2. Lebih mudah dalam menarik wisatawan	1. Citra merk yang negatif 2. Tidak ada SDM yang melakukannya	Tren wisatawan yang semakin meningkat ditandai dengan pendapatan dan beban kerja yang meningkat	Diperlukan koordinasi dengan <i>stakeholder</i> sehingga membuat jalur keputusan menjadi lama
<i>Customer Relationship</i>	Membangun ikatan emosional dengan wisatawan	1. Dibutuhkan SDM yang berkualitas dan ramah 2. Sistem organisasi belum tertata dengan baik	Tren wisatawan yang semakin meningkat ditandai dengan pendapatan dan beban kerja yang meningkat	Banyaknya tempat wisata lain dan mal yang memberikan pelayanan <i>customer relationship</i> lebih baik
<i>Segmentation</i>	1. Waktu berkunjung lebih lama 2. Lebih lama dalam menggunakan produk wisata 3. Lebih mudah untuk mendapatkan wisatawan baru	1. Lebih selektif dalam memilih tujuan wisata 2. Kurang memiliki pendapatan lebih	Proses Indonesia menuju bonus Demografi	Semakin meningkatnya biaya hidup di Surabaya sehingga dana yang dialokasikan untuk berwisata menjadi dialokasikan untuk keperluan lain
<i>Revenue Stream</i>	Mudah didapat dan tidak memerlukan <i>effort</i> yang terlalu besar	Tergantung pada musim THP Kenjeran	Masih banyak peluang-peluang Belum dimanfaatkan untuk mendapatkan penghasilan	Peraturan peraturan pemerintah yang tidak memihak

Sumber : Hasil Penelitian

Dari hasil SWOT pada tabel 2 diatas, maka matriks TOWS adalah sebagai berikut:
kemungkinan strategi yang dapat dilakukan pada

Tabel 3 TOWS Matrik THP Kenjeran

Faktor Kunci	Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
1	2	3	4	5
<i>Value Proportion</i>	Membuat bangunan serta program yang mendukung kenyamanan Wisatawan untuk menikmati keindahan pantai	1. Membongkar bangunan yang menutupi pantai 2. Melakukan diversifikasi program yang cocok dan mampu menguatkan <i>value proportion</i> THP Kenjeran	Membangun kawasan hutan bakau yang ditata dengan baik	Merubah THP Kenjeran menjadi badan semi otonom
<i>Key Resource</i>	Membangun kawasan hutan bakau yang ditata dengan baik	1. Memperbaiki sistem organisasi THP Kenjeran 2. Memperbaiki sistem kebersihan THP Kenjeran	1. Membangun kanal penyalang kotoran dari sungai 2. Menyiapkan tempat-tempat sampah yang layak disekitar wilayah THP Kenjeran	Bekersama dengan masyarakat dan <i>stakeholder</i> untuk menjaga kebersihan

1	2	3	4	5
<i>Key Activity</i>	Membangun infrastruktur dan system job desk yang belum ada (perencanaan internal, <i>costomer service</i> dan marketing)	1. Menambah jumlah karyawan 2. Meningkatkan motivasi karyawan dengan pengembangan karir yang jelas dan mengembangkan <i>key performance indicator</i> individu	Berkordinasi dengan pihak stakeholder untuk memangkas jalur birokrasi dan memperbolehkan mencari sumber pendanaan di luar anggaran negara	1. Mengubah system penempatan kerja dari PNS 2. Mengambil tenaga professional diluar PNS jika THP Kenjeran berubah menjadi badan otonom
<i>Key Partnership</i>	Membangun system <i>profit sharing</i> yang adil	Mengubah THP Kenjeran menjadi badan semi otonom	Memperbaiki hubungan dengan <i>key partnership</i> non-pemerintah (Pedagang dan nelayan) dengan pendekatan <i>community development</i>	Memperbaiki hubungan dengan <i>key partnership</i> baik dengan pemerintah maupun non-pemerintah
<i>Cost Structure</i>	Memberikan kebebasan UPTD THP Kenjeran untuk mengelola dana dan pengembangan organisasi	Membangun dan menjalankan system penganggaran sesuai dengan skala prioritas (Inovasi dan perawaran)	Memperbaiki jalur birokrasi turunnya anggaran	Badan perencanaan internal berkordinasi dengan BAPPEKO tentang perencanaan kawasan THP Kenjeran
<i>Distribution Value Proportion</i>	Mencari saluran pemasaran yang efektif, salah satu caranya: Membuat iklan berjalan dengan menempelkan poster di bemo-bemo yang mempunyai trayek di Kenjeran	Merancang <i>job desk</i> dan <i>key performance indicator</i> untuk petugas marketing	Memperbaiki system kordinasi dengan para <i>stakeholder</i>	Tingkatkan promosi sebagai tempat wisata yang nyaman untuk keluarga
<i>Customer Relationship</i>	Membangun pelayanan wisatawan terpadu	Memperbaiki system organisasi baik dari segi pelayanan, pembagian tugas dan pengembangan karier	Meningkatkan pelayanan dan kenyamanan THP Kenjeran untuk mencapai pelayanan prima	Melakukan seleksi untuk pegawai yang berugas sebagai <i>costomer service</i>
<i>Segmentation</i>	1. Membangun infrastruktur serta program yang menarik agar wisatawan merasa nyaman dan aman 2. Melibatkan <i>key partnership</i> dalam perencanaan program pengembangan THP Kenjeran	Mencoba memperluas segmentasi pasar dari wisatawan keluarga ditambah dengan para anak muda	Mengurangi biaya-biaya yang tidak diperlukan bagi pengembangan THP Kenjeran	Meningkatkan kualitas lingkungan di areal THP Kenjeran
<i>Reveue Stream</i>	Mencanangkan program untuk mengoptimalkan peluang-peluang tambahan pendapatan	Melakukan program acara yang menarik diwaktu hari biasa (non hari libur)	Menguji kembali materi peraturan pemerintah yang ada	

Sumber : Hasil penelitian

5. PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan sebagaimana telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa pihak-pihak yang memegang peranan dalam pengolahan organisasi bisnis THP Kenjeran masih belum sepenuhnya memahami tentang bisnis proses yang melatar belakangi model bisnis wisata bahari THP Kenjeran. Penggambaran model bisnis wisata bahari THP Kenjeran, merupakan sebuah langkah untuk lebih mudah memvisualisasikan bisnis proses yang terjadi pada THP Kenjeran. Diharapkan dengan mengetahui model bisnis serta pos-pos penting yang

harus lebih diperhatikan dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi bisnis THP Kenjeran. Dengan umur yang sudah mencapai sekitar setengah abad, diharapkan THP Kenjeran dapat bersaing dan mengikuti perkembangan jaman serta menarik banyak wisatawan untuk berkunjung. Harapannya, dengan semakin banyak wisatawan berkunjung ke pantai kenjeran akan membantu meningkatkan kegiatan perekonomian pada wilayah kelurahan kenjeran dan sekitarnya serta meningkatkan penghasilan asli daerah (PAD) Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Araujo, L dan Easton, G. 1999. A Relational Resource Perspective on Social Capital. In R. T. A. J. Leanders dan S. Gabby (Eds.), *Corporate Social Capital and Liability*. Netherlands: Kluwer Publishing.
- Boerdieu, Paul. 1983. The Form of Capital. In: J. G. Richardson (Ed): *Handbook of The Theory and Research for The Sociology of Education* (pp.241-258). New York: Greenwood Press.
- Bryman, A. 1988. *Quality and Quantity in Social Research*. Unwin Hyman: London.
- Douglas, J.R. 1970. *Forest Recreation*. McGraw Hill Book Company. New York
- Milles, M.B dan Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitaitaf*. Jakarta : Universitas Indonesia
- Moleong, Lexy. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Neuman, Lawrence. 1994. *Social Research Method: Qualitative and Quantitative Approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- Osterwalder, Alexander. 2004. *The Businees Model Ontology A Proposition In A Design Science Approach*. Ph.D disertasion, Universite De Lausanne: Prancis.
- Porter, Michael E. 1996. What A Strategy? *Harvard Business Review*
- Rahmawati, Sulsia. 2009. *Pengembangan Pantai Kenjeran Sebagai Kawasan Ekowisata Bahari*. Tesis Institute Teknologi Sepuluh November: Surabaya.
- Sari, D.F. 2007. *Analisis Dampak Multiplier Ekonomi Sektor Pariwisata Dalam Perekonomian Provinsi Jawa Tengah Dengan Pendekatan Input-Output*. Skripsi Institute Pertanian Bogor: Bogor.
- Skaates, M.A. 2001. *Danish Architecture Sales To Germany In The 1990s: An IMP/INPM Approach To Examining The Profesional Service And Project-Related Internalization of Danish Architectural Service Firms*. Ph.D dissertation, Copenhagen Business School: Denmark.
- Susilo, Y.Sri, Amiluihur Soeroso dan P. Didit Krisnadewara. 2008. *Nilai Manfaat Pusaka Sebelum dan Sesudah Goncangan Gempa Bumi*. Jurnal Riset Ekonomi Unair, 1:55-66.
- Throsby, D. Cultural Capital. 1999. *Journal of Cultural Economics*, 23:3-12.
- Umilia, Ema. 2006. *Strategi Pengembangan Kawasan Wisata THP Kenjeran Berdasarkan Tingkat Kepuasan Pengunjung*. Tesis Institute Teknologi Sepuluh November: Surabaya.
- Urry, Jhon. 1990. *The Tourist Gaze: Leisure and Travel In Contemporary Societies*. Sage Publiher: London.
- Weiss, David M. 2011. *Businees Model Innovation in Ventura Capital Investment Funds: Business Model Due Diligence in Venture Appraisal*. Master Thesis: Zeppelin University.
- Wijaya, Tony. 2011. *Manajemen Kualitas Jasa*. Jakarta: PT Indeks.